

**PENINGKATAN BERKELANJUTAN KINERJA DIREKTORAT  
PENJAMINAN MUTU DAN AUDIT INTERNAL UNIVERSITAS  
SURABAYA DENGAN MENGGUNAKAN PENDEKATAN SISTEM  
MANAJEMEN MUTU ISO 9004:2009**

**Sifra Hana**

Jurusan Teknik Industri, Universitas Surabaya  
[sifra.hana@yahoo.com](mailto:sifra.hana@yahoo.com)

**Drs. Muhammad Rosiawan, M.T.**

Jurusan Teknik Industri, Universitas Surabaya  
[muhammadrosiawan@yahoo.co.id](mailto:muhammadrosiawan@yahoo.co.id)

**Yenny Sari, S.T., M.Sc.**

Jurusan Teknik Industri, Universitas Surabaya  
[ysari@staff.ubaya.ac.id](mailto:ysari@staff.ubaya.ac.id)

***Abstrak***

Dalam dunia pendidikan, perguruan tinggi bersaing dalam mempertahankan dan meningkatkan kualitas pendidikan serta sarana dan prasarannya. Diperlukan sistem manajemen mutu yang menjamin efektifitas dan efisiensi dari proses kerjanya. Apabila Universitas telah memiliki sistem manajemen mutu (seperti ISO 9001:2008), perlu adanya pengintegrasian dengan standar untuk peningkatan kinerja organisasi seperti sistem manajemen mutu ISO 9004:2009. Latar belakang masalah penelitian ini adalah kebutuhan untuk perbaikan berkelanjutan serta peningkatan standar kualitas yang merupakan misi Direktorat Penjaminan Mutu dan Audit Internal (DPMAI) Universitas Surabaya. DPMAI bertanggungjawab atas pengelolaan sistem manajemen mutu di Universitas Surabaya. Perbaikan dan peningkatan dilakukan dengan pendekatan ISO 9004:2009. Langkah pertama adalah mengukur kinerja sistem manajemen mutu dengan identifikasi menggunakan metode *scanning gap* dan *scoring Self-Assessment Tool* (SAT). Kemudian menganalisis gap yang didapatkan serta mencari akar permasalahannya. Dari hasil *scanning gap* didapat 213 pertanyaan yang sesuai dan 15 pertanyaan yang tidak sesuai antara kondisi sistem manajemen dengan persyaratan ISO 9004:2009. Untuk identifikasi level kinerja dengan *scoring SAT*, level kinerja yang masih rendah terkait peningkatan, inovasi dan pembelajaran. Terakhir adalah melakukan tindakan perbaikan. Tindakan perbaikannya yaitu rancangan prosedur pengolahan dan efisiensi limbah cair, prosedur terkait pertimbangan panas, kelembaban, cahaya dan aliran udara, prosedur evaluasi diri, prosedur *Benchmarking* atau perbandingan serta rancangan tindakan inovasi.

***Kata kunci*** : Sistem Manajemen Mutu ISO 9004:2009

### ***Abstract***

In education world, college contend in maintaining and improving education, facilities and their infrastructures.. Quality management system is needed to ensure the effectiveness and efficiency of the work process. When university have had the quality management system ( as iso 9001: 2008 ), it needed the integration with a standard for increasing the organization as quality management system iso 9004: 2009. The problem of this research is the need for sustained improvement and improved the quality standard which is the mission of Direktorat Penjaminan Mutu dan Audit Internal ( DPMAI ) University of Surabaya. DPMAI having responsibility for quality management system in University of Surabaya. The mprovement carried out by ISO 9004: 2009 approach. The first step is measure the performance of quality management system with identification using scanning gap and scoring Self-Assessment Tool ( SAT ) methods. Then, analyzing gap and seeking the root of the problem. From the results of the scanning gap, obtained 213 question appropriate and 15 question is not appropriate conditions requirements between management system certificate 9004: 2009. For identification the performance level by scoring with SAT, the level is still low related to development, innovation and learning. The Last is doing the corrective actions. The corrective actions is design of processing and efficiency of liquid waste procedures, the procedures related to the consideration of heat, moisture, light and air flow, self-evaluation procedures, benchmarking procedures and innovation action plan.

***Keywords:*** *ISO 9004 : 2009 Quality Manajemen System*

## **PENDAHULUAN**

### **LATAR BELAKANG**

Organisasi baik jasa maupun manufaktur dituntut untuk berkembang pesat mengikuti perkembangan zaman yang ada agar dapat bersaing di dalam bisnis yang dijalani. Demikian halnya di dalam dunia pendidikan. Perguruan tinggi juga berada dalam persaingan dimana perguruan tinggi harus bisa mempertahankan bahkan meningkatkan kualitas pendidikan serta sarana dan prasarana yang ada di perguruan tinggi tersebut. Dengan demikian, perguruan tinggi memiliki kemampuan kompetitif dalam menghadapi persaingan antar perguruan tinggi.

ISO 9004 : 2009 merupakan panduan bagi organisasi untuk mendukung pencapaian sukses berkelanjutan. Standar ini berlaku bagi organisasi apapun yang telah tersertifikasi ISO 9001:2008, baik jasa maupun manufaktur. Standar ini memberikan panduan dengan pendekatan manajemen mutu. ISO 9004 merupakan standar yang dipakai untuk melengkapi standar ISO 9001. ISO 9004 memberikan fokus yang lebih luas pada manajemen mutu dibandingkan dengan ISO 9001.

Fokus sistem manajemen mutu tidak hanya terletak pada pelanggan tetapi juga pada lingkungan organisasi, dimana di dalamnya terdapat pihak - pihak yang berkepentingan termasuk pelanggan tersebut. Selain itu ada beberapa persyaratan yang ada di ISO 9004:2009 seperti panduan untuk evaluasi diri menggunakan *Self-Assessment Tool* yang tidak ada di dalam ISO 9001:2008. *Self-Assessment Tool* ini menjadi keunggulan di dalam ISO 9004:2009. Dengan adanya *Self-Assessment Tool* organisasi dapat secara berkala mengevaluasi kinerjanya terkait dengan persyaratan dalam ISO 9004:2009 sehingga organisasi dapat mengetahui capaian kinerjanya dan dapat menentukan tindakan perbaikan atau pencegahan yang diperlukan untuk peningkatan kinerjanya. Dengan demikian adanya ISO 9004 ini dapat membantu organisasi yang telah tersertifikasi ISO 9001 untuk dapat mempertahankan serta meningkatkan mutu kinerja dari organisasi tersebut sehingga hal-hal yang menjadi target organisasi seperti akreditasi yang baik dapat tercapai dan terpelihara dalam jangka panjang.

Universitas Surabaya adalah salah satu perguruan tinggi yang telah menerapkan dan tersertifikasi sistem manajemen mutu ISO 9001 : 2008 beserta unit-unit kerja yang ada di dalamnya. Untuk mengelola dan menjamin sistem manajemen mutu yang telah tersertifikasi ISO 9001:2008 tersebut, Universitas Surabaya memiliki unit kerja bernama Direktorat Penjaminan Mutu dan Audit Internal.

Sebelum berganti nama menjadi Direktorat Penjaminan Mutu dan Audit Internal pada 1 Maret 2012, unit kerja ini dahulunya bernama *Quality Assurance* Universitas Surabaya. Unit ini berdiri sejak bulan April 2005 dan berlokasi di Universitas Surabaya jalan Ngagel Jaya Selatan no 169 Surabaya. Fungsi dari unit kerja ini adalah untuk memberikan acuan kepada universitas dan seluruh elemen di dalamnya dalam melakukan proses –proses kerja dengan prinsip perbaikan berkelanjutan, sehingga keluaran – keluaran yang dihasilkan dari universitas memiliki kualitas yang benar – benar terjamin sesuai dengan acuan yang ada. Direktorat Penjaminan Mutu dan Audit Internal ini juga bertanggung jawab dalam mengelola seluruh kegiatan penjaminan mutu di Universitas Surabaya ini.

Direktorat Penjaminan Mutu dan Audit Internal (DPMAI) Universitas Surabaya telah tersertifikasi ISO 9001:2008 pada tahun 2010. Setelah

tersertifikasi, DPMAI telah mendapatkan audit sebanyak 7 kali. Audit tersebut terdiri dari audit internal sebanyak 5 kali dan audit eksternal 2 kali. Dari hasil audit eksternal hanya terdapat temuan minor, sedangkan pada audit internal, terdapat juga temuan mayor. Sehubungan dengan fungsi dari DPMAI yang terkait dengan prinsip perbaikan berkelanjutan, serta untuk mempertahankan mutu yang telah dijamin pada ISO 9001:2008, maka DPMAI Universitas Surabaya dapat menerapkan ISO 9004 edisi terbaru yaitu ISO 9004:2009. ISO 9004:2009 ini merupakan panduan yang dapat membantu DPMAI Universitas Surabaya untuk dapat mengakomodasi kebutuhan dan harapan dari pihak-pihak yang berkaitan dengan unit kerja ini. Pihak – pihak tersebut tidak hanya pelanggan yang dalam hal ini mahasiswa Universitas Surabaya, tetapi juga karyawan, pemasok (sekolah – sekolah menengah atas) dan juga masyarakat pada umumnya. ISO 9004 : 2009 juga dapat membantu DPMAI Universitas Surabaya untuk meningkatkan kepuasan pihak terkait melalui perbaikan berkelanjutan dari kinerja unit tersebut. Dengan menerapkan ISO 9004 : 2009, diharapkan DPMAI Universitas Surabaya dapat semakin memperbaiki mutu dan kinerja secara berkelanjutan sesuai dengan fungsi kerjanya, meningkatkan kualitas dari seluruh elemen universitas, dan dapat bersaing dengan universitas – universitas yang lainnya.

Universitas Surabaya beserta unit-unit kerja yang ada termasuk DPMAI telah tersertifikasi ISO 9001:2008 pada tahun 2010. ISO 9001:2008 ini merupakan persyaratan minimum untuk sebuah organisasi yang ingin memiliki sistem manajemen mutu yang baik. Untuk menuju ke *excellent organization*, tidak cukup jika Universitas Surabaya hanya memiliki standar ISO 9001:2008 ini. Perlu dilakukan tindakan-tindakan seperti peningkatan dalam inovasi, evaluasi diri secara berkala dan juga pembandingan, dimana hal-hal tersebut tidak diakomodasi dalam ISO 9001:2008. Tindakan tindakan ini perlu dilakukan agar organisasi dapat terus memperbaiki dan meningkatkan sistem manajemen mutunya. ISO 9004:2009 ini berupa panduan yang dapat diterapkan bagi organisasi atau perusahaan yang telah tersertifikasi ISO 9001:2008. Standar ini mengakomodasi hal-hal yang tidak ada di ISO 9001:2008 seperti evaluasi diri, pembandingan, serta inovasi. Dengan ISO 9004:2009, diharapkan dapat membantu DPMAI

Universitas Surabaya dalam menjalankan misi dan fungsi kerjanya sehingga peningkatan kinerja dan kepuasan pelanggan pun dapat tercapai.

#### **TUJUAN DAN MANFAAT**

Tujuan yang ingin dicapai dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Mengukur kinerja sistem manajemen mutu dengan menggunakan metode *scoring Self-Assessment Tool* dan identifikasi gap.
2. Melakukan analisis gap yang didapatkan dari hasil identifikasi gap dan *scoring Self-Assessment Tool* serta mencari akar permasalahannya.
3. Melakukan tindakan korektif/perbaikan.

Penelitian ini diharapkan mampu memberikan manfaat dan nilai tambah bagi organisasi, yaitu :

1. Membantu DPMAI Universitas Surabaya untuk mempertahankan dan meningkatkan mutu serta kinerjanya.
2. Membantu DPMAI Surabaya memiliki pengelolaan organisasi yang baik agar memperoleh sukses yang berkelanjutan.

#### **METODE PENELITIAN**

##### **IDENTIFIKASI MASALAH**

Identifikasi masalah diawali dengan pengamatan awal untuk mendapatkan gambaran sistem proses yang terjadi di unit kerja DPMAI. Untuk mendapatkan gambaran tersebut, dilakukan *interview* kepada pimpinan serta *staff* unit kerja dan pengamatan langsung pada proses kerja serta lingkungan kerja. Kemudian melakukan *interview* dan observasi unit kerja terkait aspek-aspek yang terkandung didalam ISO 9004:2009 untuk mengetahui permasalahan yang ada.

##### **PERUMUSAN MASALAH**

Untuk menuju ke *excellent organization*, tidak cukup jika Universitas Surabaya hanya memiliki standar ISO 9001:2008 ini. Perlu dilakukan tindakan-tindakan seperti peningkatan dalam inovasi, evaluasi diri secara berkala dan juga pembandingan, dimana hal-hal tersebut tidak diakomodasi dalam ISO 9001:2008. Tindakan tindakan ini perlu dilakukan agar organisasi dapat terus memperbaiki dan meningkatkan sistem manajemen mutunya. ISO 9004:2009 ini berupa panduan yang dapat diterapkan bagi organisasi atau perusahaan yang telah

tersertifikasi ISO 9001:2008. Standar ini mengakomodasi hal-hal yang tidak ada di ISO 9001:2008 seperti evaluasi diri, pembandingan, serta inovasi. Dengan ISO 9004:2009, diharapkan dapat membantu DPMAI Universitas Surabaya dalam menjalankan misi dan fungsi kerjanya sehingga peningkatan kinerja dan kepuasan pelanggan pun dapat tercapai.

#### PENETAPAN TUJUAN PENELITIAN

Tujuan penelitian merupakan target yang ingin dicapai berdasarkan perumusan permasalahan yang ada. Tujuan dari penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Mengukur kinerja sistem manajemen mutu dengan menggunakan metode *scoring Self-Assessment Tool* dan identifikasi gap.
2. Melakukan analisis gap yang didapatkan dari hasil identifikasi gap dan *scoring Self-Assessment Tool* serta mencari akar permasalahannya.
3. Melakukan tindakan korektif/perbaikan.

#### MELAKUKAN PENGUMPULAN DATA

Proses pengumpulan data merupakan proses yang sangat penting dalam menunjang penelitian. Terdapat dua jenis pengumpulan terhadap data yang diperlukan, yaitu data hasil identifikasi gap (data primer) dan data pendukung (data sekunder). Adapun jenis data tersebut antara lain :

##### a. Data Primer

- Data hasil *self-assesment tool*;
- Data hasil identifikasi gap yaitu data terkait gap antara kondisi DPMAI Universitas Surabaya dengan persyaratan sistem manajemen mutu ISO 9004:2009 yang diperoleh dari wawancara dengan pimpinan unit kerja.

##### b. Data Sekunder

- Gambaran umum DPMAI.
- Visi dan Misi DPMAI.
- Kebijakan dan sasaran mutu unit kerja, prosedur mutu dan dokumen – dokumen mutu.
- Struktur organisasi, *job description*, tugas dan kewenangan.

#### MELAKUKAN STUDI PUSTAKA

Studi pustaka dilakukan dengan cara menggali informasi serta data-data pendukung yang menjadi pedoman, dasar kerangka berpikir dan landasan teori. Studi pustaka ini dapat bersumber dari buku dan hasil *browsing* internet yang terkait dengan permasalahan pada penelitian ini, yaitu Sistem Manajemen Mutu ISO 9004:2009.

#### MELAKUKAN PENGAMBILAN DATA

Pengambilan data diambil dengan melakukan wawancara kepada pimpinan unit serta melakukan diskusi terkait permasalahan yang ada. Kemudian mengumpulkan data-data pendukung untuk diolah dan dianalisis.

#### MELAKUKAN PENGOLAHAN DATA DAN ANALISIS

Sistem pengolahan dan analisis terhadap data yang didapatkan dilakukan secara statistik dan deskriptif untuk mendapatkan hasil yang sesuai dengan tujuan yang diharapkan. Adapun proses tersebut antara lain meliputi :

1. Pengolahan data primer secara statistik dan deskriptif.
2. Melakukan evaluasi terhadap Sistem Manajemen Mutu dengan persyaratan yang terdapat pada ISO 9004:2009 melalui *self-assesment tool* dan identifikasi gap.
3. Merancang Sistem Manajemen Mutu ISO 9004:2009 dengan melakukan penambahan atau pembuatan prosedur baru terkait dengan ISO 9004:2009 yang belum ada di DPMAI Universitas Surabaya.
4. Melakukan inisiasi pengusulan terhadap perbaikan aktivitas unit kerja yang belum sesuai dengan persyaratan Sistem Manajemen Mutu ISO 9004:2009.

#### MEMBUAT KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan dan saran merupakan hasil pengolahan data yang telah dianalisis dan divalidasi hasilnya dimana berisi mengenai jawaban akhir terhadap tujuan dari penelitian yang dilakukan serta masukan-masukan yang sekiranya dapat bermanfaat bagi organisasi, penulis maupun pihak lain yang terkait.

## **HASIL DAN PEMBAHASAN**

Untuk meningkatkan kinerja dari DPMAI secara berkelanjutan dengan pendekatan sistem manajemen mutu ISO 9004 : 2009 (khususnya pada divisi penerapan dan pengembangan standar), maka perlu adanya identifikasi untuk melihat adanya gap antara kondisi unit kerja saat ini dengan persyaratan yang ada di dalam klausul ISO 9004:2009. Identifikasi dilakukan dengan metode *scanning* dan *scoring*. *Scanning* dilakukan dengan mengajukan pertanyaan berdasarkan klausul-klausul yang ada di ISO 9004:2009. Tahapan dari *scanning* adalah sebagai berikut :

1. Menyusun pertanyaan dalam bentuk *checklist* dengan pilihan jawaban “Ya” dan “Tidak”. Pertanyaan-pertanyaan yang dibuat mengacu pada klausul 4 sampai klausul 9 ISO 9004:2009. Melakukan diskusi kepada pimpinan unit menggunakan pertanyaan-pertanyaan yang ada di *checklist*.
2. Mengisi *checklist* yang telah dibuat dengan memberi tanda centang (✓) pada kolom “Ya” jika pada poin pertanyaan tersebut telah dilakukan atau dipenuhi oleh organisasi. Sebaliknya, jika poin pertanyaan tersebut belum dipenuhi maka akan diberi tanda centang pada kolom “Tidak”. Dari jawaban pertanyaan ini akan terlihat gap yang terjadi antara sistem manajemen yang ada di organisasi dan sistem manajemen mutu ISO 9004:2009, yaitu terlihat pada poin pertanyaan yang belum dipenuhi organisasi.
3. Melakukan rekapitulasi dari hasil pengisian *checklist* pada setiap klausul, mulai dari klausul 4 sampai klausul 9. Rekapitulasi ini akan menunjukkan hal-hal apa saja yang belum sesuai atau belum dipenuhi organisasi terkait persyaratan ISO 9004:2009.

Selain *scanning*, identifikasi ketidaksesuaian juga dilakukan dengan *scoring* menggunakan *Self-Assessment Tool*. *Self-Assessment Tool* adalah suatu alat evaluasi yang memberikan gambaran menyeluruh dari kinerja organisasi dan tingkat kematangan dari sistem manajemen yang ada di organisasi. *Self-Assessment Tool* didasarkan pada pedoman rinci dalam standar sistem manajemen mutu ISO 9004:2009 dan digunakan untuk mengevaluasi kinerja organisasi serta



mengetahui level kerja dari organisasi tersebut. Tahapan *scoring* dengan *Self-Assessment Tool* adalah sebagai berikut :

1. Melakukan diskusi kepada pimpinan unit menggunakan tabel *Self-Assessment Tool* yang ada di dalam lampiran A Sistem Manajemen Mutu ISO 9004:2009. Dalam tabel ini terdapat elemen-elemen penilaian untuk setiap klausul. Untuk mengukur capaian kinerja organisasi, terdapat lima level atau tingkatan untuk menentukan level capaian organisasi pada setiap elemen –elemen yang ada. Level yang ada mulai dari level 1 yang merupakan level dasar, sampai level 5 yang merupakan level tertinggi atau capaian terbaik. Memberi tanda pada level yang sesuai dengan kondisi organisasi berdasarkan jawaban dari pimpinan unit dan observasi terhadap data-data yang ada di DPMAI. Kondisi yang sesuai akan diberi perbedaan warna sehingga menunjukkan level capaian dari kinerja organisasi. Diberikan penambahan kolom keterangan untuk memberikan penjelasan singkat dari level yang dicapai.
2. Melakukan rekapitulasi dari hasil pengisian tabel untuk melihat level capaian dari organisasi. Dari level capaian ini, akan terlihat kinerja di elemen klausul mana yang masih rendah. Hasil rekapitulasi ini digabung dengan hasil rekapitulasi *scanning* yang dilakukan sebelumnya.

Dari hasil identifikasi ketidaksesuaian yang dilakukan di DPMAI, didapatkan rekapitulasi terhadap gambaran kondisi sistem manajemen mutu Universitas Surabaya terkait persyaratan yang ada di setiap klausul di ISO 9004:2009 seperti di bawah ini :

Tabel 1 Rekapitulasi hasil identifikasi *scanning* dan *scoring*

| Klausul ISO 9004:2009                                 | Jumlah<br>Pertanyaan<br>Tidak<br>Sesuai | Jumlah<br>Tidak<br>Sesuai<br>(%) | Level<br>capaian<br>hasil <i>Self-<br/>Assessment<br/>Tool</i> |
|---|---|----------------------------------|--|
| <b>4. Pengelolaan Sukses Organisasi Berkelanjutan</b> | <b>0/16</b>                             | <b>0</b>                         | <b>3</b>   |
| 4.1 Umum  | 0/1                                     | 0                                | 3  |
| 4.2 Sukses Berkelanjutan                              | 0/13                                    | 0                                | 4  |
| 4.3 Lingkungan Organisasi                             | 0/2                                     | 0                                | 2  |
| 4.4 Kebutuhan dan Harapan Pihak Berkepentingan        | -                                       | -                                | 3  |
|   |   |                                  |  |
| <b>5. Kebijakan dan Strategi</b>                      | <b>0/34</b>                             | <b>100</b>                       | <b>3.5</b>   |
| 5.1 Umum  | 0/2                                     | 0                                | 4  |
| 5.2 Perumusan Kebijakan dan Strategi                  | 0/12                                    | 0                                | 3  |

|  |             |              |             |
|--|-------------|--------------|-------------|
| <b>5.3 Penyebarluasan Kebijakan dan strategi</b>                           | <b>0/17</b> | <b>0</b>     | <b>3</b>    |
| 5.3.1 Umum   | 0/5         | 0            | -           |
| 5.3.2 Proses dan Praktek   | 0/7         | 0            | -           |
| 5.3.3 Penyebar Luasan  | 0/5         | 0            | -           |
| <b>5.4 Komunikasi Kebijakan dan Strategi</b>                               | <b>0/3</b>  | <b>0</b>     | <b>4</b>    |
|  |             |              |             |
| <b>6. <u>Pengelolaan Sumber Daya</u></b>                                   | <b>5/84</b> | <b>5.95</b>  | <b>3.25</b> |
| <b>6.1 Umum</b>  | <b>1/5</b>  | <b>0</b>     | <b>3</b>    |
| <b>6.2 Sumber Daya Keuangan</b>  | <b>0/3</b>  | <b>0</b>     | <b>4</b>    |
| <b>6.3 Orang dalam Organisasi</b>  | <b>0/22</b> | <b>0</b>     | <b>3</b>    |
| 6.3.1 Pengelolaan Orang  | 0/9         | 0            | -           |
| 6.3.2 Kompetensi Orang   | 0/7         | 0            | -           |
| 6.3.3 Pelibatan dan Motivasi Orang   | 0/6         | 0            | -           |
| <b>6.4 Pemasok dan Mitra</b>   | <b>0/13</b> | <b>0</b>     | <b>4</b>    |
| 6.4.1 Umum   | 0/5         | 0            | -           |
| 6.4.2 Pemilihan, Evaluasi dan Peningkatan Kemampuan dari Pemasok dan Mitra | 0/8         | 0            | -           |
| <b>6.5 Prasarana</b>   | <b>1/8</b>  | <b>12.5</b>  | <b>3</b>    |
| <b>6.6 Lingkungan Kerja</b>  | <b>2/12</b> | <b>16.67</b> | <b>3</b>    |
| <b>6.7 Pengetahuan, Teknologi dan Informasi</b>                            | <b>0/18</b> | <b>0</b>     | <b>4</b>    |
| 6.7.1 Umum   | 0/3         | 0            | -           |
| 6.7.2 Pengetahuan  | 0/8         | 0            | -           |
| 6.7.3 Informasi  | 0/2         | 0            | -           |
| 6.7.4 Teknologi  | 0/5         | 0            | -           |
| <b>6.8 Sumber Daya Alam</b>  | <b>1/3</b>  | <b>33.33</b> | <b>2</b>    |
|  |             |              |             |
| <b>7. <u>Pengelolaan Proses</u></b>  | <b>0/22</b> | <b>0</b>     | <b>3.3</b>  |
| <b>7.1 Umum</b>  | <b>0/3</b>  | <b>0</b>     | <b>3</b>    |
| <b>7.2 Perencanaan dan Pengendalian Proses</b>                             | <b>0/17</b> | <b>0</b>     | <b>3</b>    |
| <b>7.3 Tanggung Jawab dan Wewenang Proses</b>                              | <b>0/2</b>  | <b>0</b>     | <b>4</b>    |
|  |             |              |             |
| <b>8. <u>Pemantauan, Pengukuran, Analisis, dan Kajian</u></b>              | <b>8/58</b> | <b>13.79</b> | <b>3.04</b> |
| <b>8.1 Umum</b>  | <b>0/1</b>  | <b>0</b>     | <b>3</b>    |
| <b>8.2 Pemantauan</b>  | <b>0/9</b>  | <b>0</b>     | <b>3</b>    |
| <b>8.3 Pengukuran</b>  | <b>8/35</b> | <b>22.86</b> | <b>3.2</b>  |
| 8.3.1 Umum   | 0/6         | 0            | 4           |
| 8.3.2 Indikator Kinerja  | 0/13        | 0            | 4           |
| 8.3.3 Audit Internal   | 0/5         | 0            | 4           |
| 8.3.4 Evaluasi Diri  | 1/4         | 25           | 2           |
| 8.3.5 Pembandingan   | 7/7         | 100          | 2           |
| <b>8.4 Analisis</b>  | <b>0/8</b>  | <b>0</b>     | <b>3</b>    |
| <b>8.5 Kajian Informasi dari Pemantauan, Pengukuran dan Analisis</b>       | <b>0/5</b>  | <b>0</b>     | <b>3</b>    |
| <b>9. <u>Peningkatan, Inovasi dan Pembelajaran</u></b>                     | <b>2/14</b> | <b>14.29</b> | <b>2.25</b> |
| <b>9.1 Umum</b>  | <b>-</b>    | <b>-</b>     | <b>2</b>    |
| <b>9.2 Peningkatan</b>   | <b>0/6</b>  | <b>0</b>     | <b>2</b>    |
| <b>9.3 Inovasi</b>   | <b>0/6</b>  | <b>0</b>     | <b>2</b>    |
| 9.3.1 Umum   | 1/3         | 33.33        | -           |
| 9.3.3 Pemilihan Waktu  | 0/2         | 0            | -           |
| 9.3.5 Resiko   | 1/1         | 100          | -           |
| <b>9.4 Pembelajaran</b>  | <b>0/2</b>  | <b>0</b>     | <b>3</b>    |

Dari tabel rekapitulasi di atas, terdapat ketidaksesuaian di klausul 6 (Pengolahan Sumber Daya), 8 (Pemantauan, Pengukuran, Analisis dan Kajian), dan klausul 9 (Peningkatan, Inovasi, dan Pembelajaran). Ketidaksesuaian di

klausul 6 disebabkan karena belum adanya evaluasi terkait resiko-resiko yang mungkin terjadi serta belum ada beberapa prosedur mengenai lingkungan kerja terkait pengolahan limbah dan pertimbangan panas, kelembaban, cahaya, dan aliran udara. Ketidaksesuaian di klausul 8 disebabkan karena belum adanya prosedur untuk evaluasi diri dan metode untuk kegiatan pembandingan. Sedangkan di klausul 9, ketidaksesuaian terjadi karena kurangnya tindakan-tindakan inovasi di lingkungan organisasi.

Diperlukan adanya usulan perbaikan agar persyaratan dapat terpenuhi dan dapat mendukung peningkatan berkelanjutan dari DPMAI dalam mengelola sistem manajemen mutu Universitas Surabaya. Mengacu pada persyaratan klausul 6 (Pengelolaan Sumber Daya), ada beberapa perbaikan yang diusulkan untuk memenuhi persyaratan ISO 9004:2009 yang belum dipenuhi oleh Universitas Surabaya. Dari analisis identifikasi gap ditemukan bahwa terkait pengolahan dan efisiensi limbah, belum semua unit memiliki prosedur untuk hal tersebut. Kemudian unit-unit juga belum memiliki SOP yang mengacu pada peraturan Keputusan Menteri Kesehatan No. 261/MENKES/SK/II/1998 Tentang Persyaratan Kesehatan Lingkungan Kerja. SOP ini dapat menjadi bukti organisasi telah memenuhi persyaratan sistem manajemen mutu ISO 9004:2009 bahwa lingkungan kerja yang ada sudah mempertimbangkan, panas, kelembaban, cahaya, aliran udara.

Pada klausul 8 ISO 9004:2009 terdapat persyaratan untuk melakukan audit internal, evaluasi diri, pembandingan (*Benchmarking*) dan juga memiliki indikator kinerja pada organisasi. Perbaikan yang dirancang yaitu membuat prosedur evaluasi diri serta melakukan kegiatan pembandingan.

Prosedur untuk melakukan evaluasi diri dapat mengacu atau menggunakan beberapa sumber. Beberapa sumber tersebut misalnya metode evaluasi diri pada Panduan Pelaksanaan Sistem Penjaminan Mutu (SPM-PT) Bidang Akademik dan metode *Self-Assessment Tool* pada Sistem Manajemen Mutu ISO 9004 : 2009. Metode yang digunakan dalam rancangan perbaikan penelitian ini yaitu metode *Self-Assessment Tool* pada Sistem Manajemen Mutu ISO 9004 : 2009. Prosedur evaluasi diri yang akan dirancang, didasarkan pada metode input, proses dan output. Input dari pembuatan prosedur ini dimulai dengan adanya keinginan untuk

mencapai sukses berkelanjutan dari organisasi. Sukses berkelanjutan ini dapat dicapai apabila ada peningkatan dan perbaikan secara berkesinambungan. Untuk mencapai hal tersebut, organisasi perlu mengetahui kekuatan serta kelemahan dari kinerja organisasi yang dicapai selama ini, sehingga dari kekuatan dan kelemahan itu organisasi akan menjadi acuan untuk melakukan tindakan perbaikan dan peningkatan secara berkesinambungan. Setelah mendapat input, dilanjutkan dengan melakukan proses evaluasi diri. Pada sistem manajemen mutu ISO 9004:2009, diberikan suatu alat bagi organisasi yang ingin melakukan evaluasi diri yaitu *Self-Assessment Tool*. *Self-Assessment Tool* ini diberikan untuk memudahkan organisasi menilai kinerja dari organisasi tersebut secara detail dengan mengacu pada kriteria-kriteria di sistem manajemen mutu ISO 9004:2009. Penilaian dengan *Self-Assessment Tool* menggunakan tabel seperti di bawah ini :

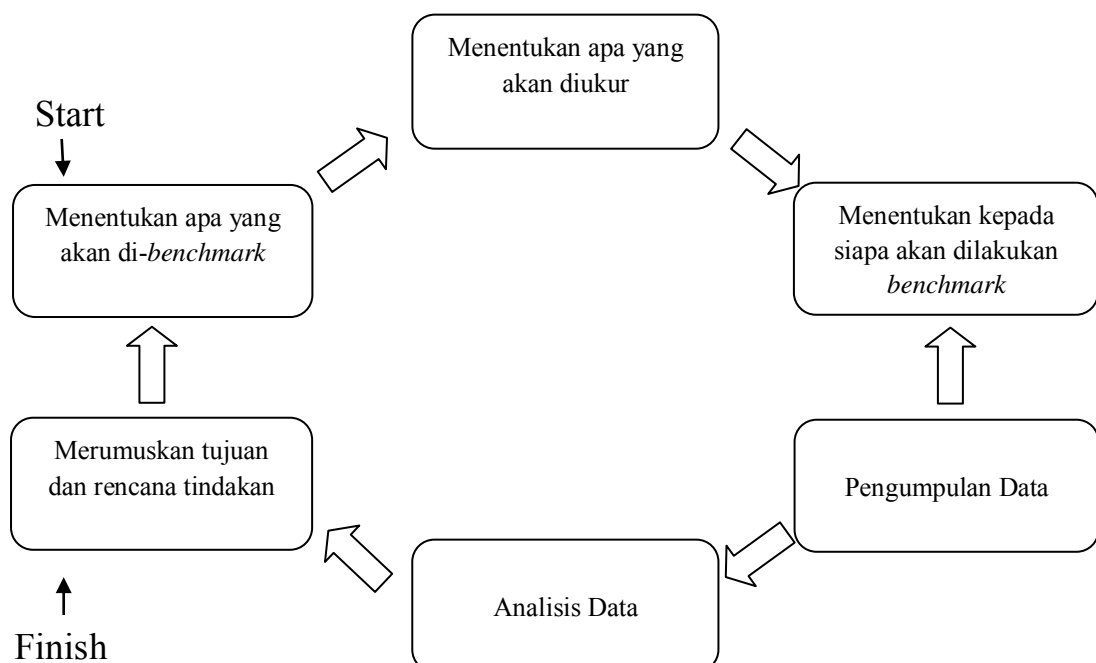
Tabel 2 Model penilaian evaluasi diri *Self-AssessmentTool*

| Elemen Utama | Tingkat Kematangan        |         |         |         |                                  |
|--------------|---------------------------|---------|---------|---------|----------------------------------|
|              | Level 1                   | Level 2 | Level 3 | Level 4 | Level 5                          |
| Elemen 1     | Kriteria 1<br>Level dasar |         |         |         | Kriteria 1<br>Praktek<br>Terbaik |
| Elemen 2     | Kriteria 2<br>Level dasar |         |         |         | Kriteria 2<br>Praktek<br>Terbaik |
| Elemen 3     | Kriteria 3<br>Level dasar |         |         |         | Kriteria 2<br>Praktek<br>Terbaik |

Tabel ini memberikan rincian di setiap level secara jelas sehingga organisasi dapat menilai kondisi capaian level kinerja mereka di setiap elemen. Setelah menilai kondisi organisasi dengan *Self-Assessment Tool* ini, didapat output yaitu hasil capaian level di setiap elemen yang ada di *Self-Assessment Tool*. Hasil penilaian ini menunjukkan elemen-elemen atau klausul-klausul yang sudah mencapai level yang baik dan yang masih mencapai level rendah. Hal ini yang akan digunakan sebagai acuan untuk melakukan perbaikan dan peningkatan pada organisasi. Perbaikan dan peningkatan yang dilakukan dapat berupa pembuatan prosedur baru yang belum ada di dalam organisasi. Evaluasi diri ini disarankan

dilakukan secara berkala agar organisasi dapat terus memperbaiki dan meningkatkan kualitas kinerjanya sehingga dapat mencapai sukses berkelanjutan.

*Benchmarking* adalah salah satu kegiatan yang dilakukan sebuah organisasi atau institusi untuk mengetahui kinerja yang telah dicapai serta dapat meningkatkan kinerja tersebut. Kegiatan ini dilakukan dengan membandingkan proses-proses dan praktek kerja yang ada dengan organisasi atau institusi lain yang memiliki proses kerja yang sama. Dari kegiatan ini, organisasi dapat belajar dari organisasi lain yang serupa, mengetahui kekurangan dan kelebihan dari organisasi masing-masing sehingga dapat dijadikan sebagai perbaikan dan peningkatan kinerja. Sebelum melakukan *benchmarking*, organisasi atau institusi harus terlebih mengetahui dan mengerti kondisi kinerja internalnya sehingga nantinya dapat mengukur keberhasilan kinerja organisasi selama ini jika dibandingkan dengan organisasi serupa. *Benchmarking* tidak hanya secara eksternal saja, tetapi juga dapat dilakukan secara internal dengan membandingkan unit-unit di dalam organisasi. Langkah-langkah dalam melakukan *benchmarking* digambarkan dalam siklus di bawah ini :



Gambar 2 Langkah-langkah *Benchmarking*

- Menentukan apa yang akan di-benchmark.  
Hal – hal yang akan di-benchmark disesuaikan dengan kebutuhan dari organisasi yang melakukan *benchmark*. Contohnya seperti membandingkan

proses lama yang perlu perbaikan atau perancangan proses baru. Dalam penelitian ini, yang akan dibandingkan adalah pelaksanaan sistem manajemen mutu dari masing-masing organisasi.

- Menentukan apa yang akan diukur.

Ukuran yang dipakai dalam *benchmarking* ini merupakan ukuran yang memiliki kontribusi besar dalam perbaikan dan peningkatan kualitas kinerja organisasi. Contohnya waktu untuk menyelesaikan suatu prosedur, frekuensi tindakan evaluasi, bagaimana menjaga kualitas layanan yang ada, dan lain-lain.

- Menentukan kepada siapa akan dilakukan *benchmark*.

Benchmark dilakukan kepada organisasi atau institusi yang memiliki reputasi atau kinerja yang lebih baik. Hal ini bertujuan agar organisasi dapat belajar dan semakin termotivasi untuk memperbaiki kinerja yang masih kurang dan dapat mencapai sukses berkelanjutan. Dalam penelitian ini *benchmarking* dapat dilakukan ke institusi sejenis seperti Universitas Airlangga yang memiliki sistem manajemen mutu terintegrasi (Airlangga Integrated Management Systems). Selain itu Universitas Airlangga juga telah mendapatkan sertifikasi IWA 2:2007 dan Malcolm Baldrige dari Bureau Veritas Certification.

- Kunjungan untuk mengumpulkan data.

Sebelum melakukan kunjungan, organisasi perlu membentuk Tim Peningkatan Mutu yang akan melakukan *benchmarking* ke organisasi atau institusi yang akan dituju. Tim ini yang akan menentukan hal-hal yang akan dijadikan bahan perbandingan dan yang akan diukur saat kunjungan dilakukan. Dengan melakukan kunjungan langsung, tim dapat langsung melihat berjalannya proses –proses yang menjadi bahan perbandingan dan dapat terhubung langsung dengan orang-orang yang mengelola proses tersebut sehingga hasil dan pemahaman yang didapat akan lebih mendalam.

- Melakukan analisis data.

Setelah melakukan kunjungan, tim akan melakukan analisis terhadap data atau hasil perbandingan yang didapat untuk melihat adanya kesenjangan antara organisasi dengan organisasi yang telah dikunjungi. Dari kesenjangan yang

ada dijadikan bahan pembelajaran dan menjadi acuan perbaikan untuk meningkatkan kualitas dari organisasi.

- Merumuskan tujuan dan rencana tindakan.

Setelah melakukan analisis, ditentukan target-target perbaikan pada proses yang perlu diperbaiki dalam organisasi. Hal ini dapat diserahkan kepada unit atau divisi yang bertanggungjawab atas pengelolaan manajemen mutu. Hasil dari kegiatan *benchmarking* ini dapat berupa prosedur baru maupun standar yang baru. Dengan demikian, perbaikan ini akan menunjang pencapaian peningkatan dan sukses berkelanjutan.

Klausul 9 menekankan pentingnya peningkatan, inovasi dan pembelajaran dalam mencapai sukses berkelanjutan. Dari hasil evaluasi diri dengan menggunakan metode *Self-Assessment Tool* menunjukkan adanya kekurangan dalam hal inovasi. Inovasi berarti suatu gagasan atau ide untuk sebuah perubahan yang baru menuju ke arah perbaikan. Inovasi yang diusulkan dalam penelitian ini yaitu inovasi dalam teknologi. Di lingkungan kampus Universitas Surabaya terdapat area-area yang dapat digunakan untuk mengakses internet menggunakan teknologi *Wireless Fidelity* (WiFi), seperti perpustakaan, dan gazebo – gazebo di setiap fakultas. Diusulkan adanya penambahan akses internet terutama di dalam kelas perkuliahan yang selama ini belum ada, baik dalam bentuk kabel internet atau akses WiFi. Usulan untuk menambah akses WiFi terutama di dalam kelas perkuliahan ini didasarkan pada hasil evaluasi pembelajaran pada periode terakhir. Dari hasil evaluasi pembelajaran tersebut, dosen-dosen merekomendasikan adanya penambahan akses WiFi di dalam kelas perkuliahan. Hal ini dimaksudkan untuk menunjang kegiatan belajar-mengajar, mendapatkan pengetahuan dan tambahan ilmu yang lebih luas. Beberapa kelas dipakai untuk melakukan ujian yang membutuhkan internet sebagai referensi jawaban sehingga mahasiswa harus membawa modem pribadi untuk melakukan ujian. Akan lebih baik jika di dalam kelas telah tersedia akses WiFi yang lancar sehingga saat menjalani ujian, mahasiswa tidak perlu membawa modem pribadi lagi dan terhindar dari resiko yang dapat terjadi seperti koneksi yang terputus. Selain akses WiFi, penggunaan *E-Learning* juga perlu ditingkatkan. Salah satu fakultas yang telah menggunakan E-learning adalah fakultas Teknik. Disarankan agar fakultas lain juga didorong

untuk menggunakan fasilitas *E-Learning* untuk menunjang kegiatan perkuliahan seperti *men-download* tugas, *men-download* materi perkuliahan, mengumpulkan tugas, melihat nilai hasil ujian dan akses lainnya. Hal ini selain memudahkan mahasiswa dan dosen, juga dapat meningkatkan efisiensi penggunaan kertas seperti untuk mengumpulkan tugas.

## **KESIMPULAN DAN SARAN**

Kesimpulan yang dapat diambil dari hasil penelitian ini adalah :

1. Dari hasil identifikasi ketidaksesuaian menggunakan metode *scanning gap*, terdapat 213 pertanyaan yang menunjukkan kesesuaian kondisi sistem manajemen dan persyaratan ISO 9004:2009. Selain kesesuaian, terdapat juga 15 pertanyaan yang menunjukkan ketidaksesuaian kondisi sistem manajemen dan persyaratan ISO 9004:2009. Sedangkan untuk identifikasi level kinerja dengan metode *scoring Self-Assessment Tool*, ditemukan capaian level kinerja yang masih rendah terkait tindakan peningkatan, inovasi dan pembelajaran.
2. Fokus manajemen saat ini masih pada sistem manajemen mutu ISO 9001:2008 dan belum mengintegrasikan dengan standar sistem manajemen mutu yang lain.
3. Untuk mencapai perbaikan dan peningkatan berkelanjutan dengan ISO 9004:2009, diperlukan pemenuhan persyaratan yang belum ada di dalam ISO 9001:2008. Persyaratan yang belum ada di ISO 9001:2008 dan belum dipenuhi oleh Universitas Surabaya terdiri dari :
  - Prosedur pengolahan dan efisiensi limbah cair, terutama untuk laboratorium fisik yang menghasilkan limbah air.
  - Prosedur yang mengacu pada peraturan Keputusan Menteri Kesehatan No. 261/MENKES/SK/II/1998 Tentang Persyaratan Kesehatan Lingkungan Kerja, sebagai bukti bahwa organisasi telah memenuhi persyaratan lingkungan kerja yang telah mempertimbangkan, panas, kelembaban, cahaya, aliran udara.
  - Prosedur evaluasi diri untuk mengevaluasi kinerja dari unit-unit kerja di Universitas Surabaya.



- Prosedur kegiatan *Benchmarking* atau pembandingan ke institusi yang sejenis dengan Universitas Surabaya untuk menilai kinerja yang dicapai Universitas Surabaya dan membandingkannya dengan institusi lain yang sejenis.
  - Melakukan tindakan – tindakan inovasi seperti inovasi dalam teknologi internet yang dapat diakses di dalam ruang kelas kuliah.
4. Penerapan dari sistem manajemen mutu ISO 9004:2009 ini memberi manfaat bagi Universitas Surabaya untuk meningkatkan memperbaiki sekaligus meningkatkan kinerja sistem manajemen mutu yang telah diterapkan.

Saran yang dapat diambil dari hasil penelitian ini adalah :

1. Perlu adanya implementasi dari prosedur-prosedur seperti prosedur pengolahan limbah cair, evaluasi diri dan kegiatan pembandingan dengan mengunjungi institusi sejenis Universitas Surabaya.
2. Memperbaiki dan meningkatkan kualitas layanan – layanan yang ada di Universitas Surabaya agar tetap efektif dan efisien.
3. Mengenalkan sistem manajemen mutu ISO 9004:2009 kepada setiap unit di Universitas Surabaya agar setiap orang di dalam organisasi dapat mengerti dan mendukung adanya peningkatan kinerja dari sistem manajemen mutu di Universitas Surabaya.

## **DAFTAR PUSTAKA**

- Chatab, Nevizond. (1997), *Mendokumentasikan Sistem Mutu ISO 9000*, Edisi Pertama, Andi, Yogyakarta.
- Gaspersz, Vincent.(2002), *ISO 9001:2000 and Continual Quality Improvement*, Edisi Pertama, PT. Gramedia Pustaka Utama, Jakarta.
- Suardi, Rudi. (2003), *Sistem Manajemen Mutu ISO 9000:2000 : Penerapan untuk mencapai TQM*, Edisi Kedua, Penerbit PPM, Jakarta.
- ISO 9000:2005, Sistem Manajemen Mutu – Dasar-Dasar dan Kosakata
- ISO 9001:2008, Persyaratan dan Perubahan
- ISO 9004:2009, Pengelolaan pada Sukses Berkelanjutan dari Suatu Organisasi

Rosiawan, M. (2008), Sistem Manajemen Mutu ISO 9001, Edisi 1, Jurusan Teknik Industri Fakultas Teknik Universitas Surabaya, Surabaya.

Panduan Pelaksanaan Sistem Penjaminan Mutu Perguruan Tinggi (SPM-PT) Bidang Akademik.2006.Jakarta : Direktorat Jendral Pendidikan Tinggi Departemen Pendidikan Nasional.